

3099

**Universidad del Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**TESIS**

**Título:** Los Recursos Humanos en la implementación de la Calidad Total

**Autor :** Cdra.Adriana María Vieta

**Tutor:** Dr. Roberto Desimone



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INDICE

<b>Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico</b>	<b>1</b>
1. Introducción	2
2. Importancia de la calidad	3
3. ¿Quiénes son los clientes?	3
4. ¿Qué es la calidad para la organización?	3
5. ¿Qué es la Calidad Total para el cliente?	4
6. ¿Cuál es el camino hacia la Calidad?	5
7. Bloqueos e incompetencias	5
8. Cultura de la Calidad Total	6
9. Medición de los costos de la no-calidad	6
10. Proceso "In-Out" de la gestión integral de la Calidad Total	7
11. Frecuencia del cambio	8
12. Estrategias para iniciar el cambio y la transformación	9
13. El tránsito hacia la Calidad Total:	10
➤ Los Círculos de Calidad	10
➤ Programa Integral	11
14. El Valor Agregado	13
15. El análisis del valor agregado	13
16. Control de Calidad Total	13
17. Descripción del proceso y herramientas utilizadas en el CCT	14
18. El management de la Calidad Total	15
19. Aptitudes del management	17
20. Actitudes del management	18
21. Conclusiones Finales	18
<b>Las Normas para la Calidad en la práctica</b>	<b>20</b>
1. La normalización nacional e internacional	21
2. Normalización, Homologación y Certificación	21
3. Sistemas de Calidad	22
4. Implantación de la Calidad	23
5. El Manual de la Calidad	25
➤ Contenido	26
6. El Manual de Procedimientos	29
➤ Construcción de procedimientos	29
➤ Contenido de los procedimientos	30
7. Los estilos de mando	30
➤ El nuevo modelo de mando	31
8. Chequeos y diagnóstico	32
9. Costos de Calidad y No Calidad	32

➤ Los datos necesarios	33
➤ Procesos de implantación	34
<b>Auditoría de la Calidad</b>	35
1. Auditorías Internas de la Calidad	36
2. Plan anual de auditorías internas de la calidad	39
3. Proceso típico de una auditoría	39
4. Documentación de referencia	41
5. Cuestionario de auditoría del Sistema de Calidad	42
<b>Recursos Humanos</b>	43
1. Introducción	44
2. La tercera revolución industrial	44
3. Resistencia al cambio	45
4. Cómo integrar a las personas en un proyecto de Calidad	46
5. Transiciones organizacionales	47
6. Eficacia de las organizaciones	48
7. Grado de elección acerca de si se debe efectuar el cambio	49
8. Estructuras de administración de la transición	50
9. Estrategias para obtener el compromiso	51
10. Las reglas de la motivación	51
11. Como formar al personal	52
12. La gerencia alta y media	55
➤ El papel de la gerencia alta	55
➤ El papel de la gerencia media	56
13. La revisión de las ISO 9001 y 9004	59
➤ ISO 9001: 2000	59
➤ ISO 9004: 2000	60
<b>El control de Calidad Japonés</b>	62
1. Características del Control de Calidad japonés	62
➤ Breve historia del Control de Calidad	63
➤ La experiencia japonesa vs. la experiencia occidental	64
➤ Características del Control de Calidad japonés	69
2. La esencia del control de Calidad	70
➤ ¿Qué es el Control de Calidad?	70
➤ La Calidad	71
➤ Cómo se expresa la Calidad	72
➤ Control de las normas de calidad	75
➤ Cómo considerar el control	75
➤ Cómo proceder con el control	76
3. El Control Total de Calidad	79

➤ ¿Qué es el Control Total de Calidad?	79
➤ ¿Qué es la Gerencia?	81
4. El CTC es una revolución conceptual en la gerencia	82
➤ Una revolución Conceptual	82
➤ El proceso siguiente es su cliente	83
➤ Respeto a la humanidad como filosofía gerencial	83
➤ Gerencia interfuncional y Comités interfuncionales	85
<b>Anexos</b>	87
➤ Entrevista No.1: Ingeniero Luis Bianchi	88
➤ Entrevista No.2: Dr. Nicolás Fontana	91
<b>Referencias Bibliográficas</b>	94



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**DISEÑO, IMPLEMENTACION Y GESTION DEL CAMBIO ESTRATEGICO**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## 1- Introducción

La calidad comienza a instalarse en nuestra sociedad como un factor estratégico para el desarrollo de las empresas.

ISO es un Organismo de Normalización Internacional cuyo objetivo principal es promover el desarrollo de la estandarización, lo cual permite y facilita el intercambio internacional de bienes y servicios.

Las normas internacionales ISO Serie 9000 son normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Son normas de sistemas, por cuanto son aplicables a todo tipo de empresas, tanto en la producción de bienes como de servicios.

Obligan a la empresa a planificar y sistematizar las actividades, evaluando todos los aspectos y funciones que inciden sobre la calidad, lo cual trae como consecuencia una notable reducción de errores en los trabajos, eliminando desperdicios y mejorando la rentabilidad de la organización.

Las Normas ISO 9001, 9002, y 9003 especifican los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables en un contrato entre cliente-proveedor, en sus etapas de diseño y/o desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.

La Norma ISO 9004 establece pautas para desarrollar la gestión interna de la calidad, pone especial énfasis en la responsabilidad de la dirección, la prevención de errores, las consideraciones respecto del costo, el control de los procesos y la motivación del personal.

La certificación de un sistema de calidad significa que la empresa define la calidad de su producto y se compromete formalmente a un nivel de calidad que debe estar en condiciones

de poder demostrar. El proceso de certificación se encuentra a cargo de una entidad acreditada en el ámbito internacional, que posteriormente incorpora a la empresa certificada a un registro que es público.

## **2- Importancia de la Calidad**

Existen varias razones que justifican ampliamente la implantación de la calidad, y están ligadas a la importancia de la misma, y ellas son:

1. Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, no evitar despilfarros.
2. Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la Calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
3. Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

## **3 -¿Quiénes son los clientes?**

No solo existe el cliente final, sino también los clientes internos, los cuales se deben identificar claramente, planificando cuales son los requerimientos y el valor agregado que exige cada uno de ellos. Son: cada una de las unidades operativas que reciben o suministran productos o servicios, y los Directores y Socios/Accionistas.

## **4 - ¿Qué es la Calidad para la Organización?**

El concepto de Calidad Total desde la óptica de la Organización involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

1. Ambiente propicio: debe lograrse una cultura uniforme compartida por toda la

organización, actividad no imposible, pero muy trabajosa.

2. Management: De modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
3. Empleador: Posee un excesivo respeto por el ser humano y sus potencialidades, formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos.
4. Procesos y herramientas del sistema: Para un correcto y eficiente funcionamiento se necesitan dos factores concurrentes: sistema y pasión.
5. Planeamiento y control estratégico: Logradas ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
6. Proveedores: La Calidad Total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor es parte de esa cadena eslabonada que no puede romper.
7. Personal: Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, es demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
8. Consumidor: Es el protagonista central del diseño de la Calidad Total.

## **5 - ¿Qué es la Calidad Total para el Cliente? :**

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con su compra del bien o servicio la habilidad que posee quien lo fabrica o vende.

Entre los valores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuales el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:

- Calidad del producto o servicio
- Precio Justo
- Servicio en menor tiempo
- Seguridad y confiabilidad



- Mejora continua
- Calidad y agilidad en el servicio de posventa

## **6 - ¿Cuál es el camino hacia la Calidad?**

El tránsito hacia la Calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de Calidad Total.

El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque, asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico que realiza el control de calidad. El programa incluye: Planeamiento - Control - Mejoramiento de la Calidad Total.

La Calidad Total Asegurada en el tiempo, se convierte en un símbolo estratégico comercial muy activo casi indestructible a los cambios.

La Calidad Total trasciende a la tecnología y depende en todo sentido, del corazón del sistema que es el management.

La Calidad Total elimina actividades y procedimientos vacíos o innecesarios que contengan costos de la no-calidad.

## **7 - Bloqueos e Incompetencias**

La Calidad Total requiere neutralizar con toda rigurosidad todo tipo de bloqueos e incompetencias, condicionados éstos por la cultura, la percepción, el conocimiento, el miedo y las angustias individuales.

Los principales bloqueos son:

- Nuestros problemas son distintos y muy complejos
- Desarrollar actividades sin misión y sin plan
- Administrar hombres
- La tecnología soluciona los problemas
- Búsqueda incesante de la receta
- El mejoramiento de los sistemas vendrá con el tiempo
- Propósitos efímeros
- Pensar siempre en los problemas de hoy
- La capacitación y el entrenamiento no son tan necesarios
- Eliminar miedos es tan dificultoso

## **8 - Cultura de la Calidad Total**

La Calidad Total es un proceso con evolución continua, sumido con verdadero compromiso y obsesión que requiere un sistema desarrollado con pasión, ambos a la vez, que a través de su buen manejo continuo debe agregar valor en cada etapa del proceso, siendo sus fines: satisfacer al cliente y obtención de lucros permanentes, lo cual exige medición y luego mejoras continuas sin fin.

En la realidad diaria no se analizan cuales son los costos de la no-calidad, son rubros ocultos no expresados en los sistemas de información contable y gerencial. No existen datos muestrales de gran alcance por cada actividad, solo existen tendencias a partir de investigaciones de campo muy preocupantes dado que muchos casos representan la cuarta parte de los volúmenes facturados.

## **9 - Medición de los Costos de la no-calidad**

Los costos de la no-calidad pueden ser medidos y calculados con precisión y detalle, y su